



Implementasi Program Pengembangan Kompetensi dan Dampaknya terhadap Keterikatan Karyawan: Perspektif Kualitatif dari Wawancara dengan Karyawan Lintas Generasi

Salsabilla Ardika Panjaitan

Universitas Antakusuma, Indonesia

Alamat: Jalan Iskandar No.63, Madurejo, Kec. Arut Sel., Kabupaten Kotawaringin Barat,
Kalimantan Tengah 74181

Korespondensi penulis: salsabilla_ardika@untama.ac.id

Abstract. *The era of digitalization and technological transformation has introduced complex challenges for organizations in managing multigenerational human resources. Each generation—Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z—has distinct characteristics, motivations, and expectations regarding learning and competency development. This study aims to analyze the implementation of competency development programs and their impact on employee engagement from a generational perspective using a qualitative approach. The research adopts an interpretivist paradigm and involves 28 employees representing the four generational cohorts. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis method to identify patterns of meaning from participants' experiences. The findings reveal significant generational differences in learning preferences: younger generations tend to favor digital, interactive, and collaborative methods, while older generations appreciate traditional face-to-face mentoring and structured training. Five key factors were identified as influencing the effectiveness of competency development programs: (1) management support, (2) facilitator quality, (3) relevance and contextualization of materials, (4) training time flexibility, and (5) adaptive feedback systems. The priority level of each factor varied across generations, reflecting their specific learning needs and work expectations. The competency development programs also demonstrated varying impacts on the dimensions of employee engagement. Cognitive engagement increased most notably among younger employees, Generation X showed stronger emotional engagement, while Baby Boomers exhibited high levels of organizational commitment. Based on these insights, the study developed an integrative model outlining three strategic pathways to enhance cross-generational program effectiveness. Key recommendations include implementing a blended learning approach and fostering cross-generational collaboration as essential strategies to address the diverse learning styles and engagement drivers of a multigenerational workforce. This research highlights the importance of a nuanced and inclusive strategy for employee development in the digital era, ensuring that competency-building efforts are aligned with generational values and organizational goals.*

Keywords: *Competency development, Cross-generational, Employee engagement, Qualitative perspective, Training programs.*

Abstrak. Era digitalisasi dan transformasi teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Salah satu tantangan utama adalah mengelola karyawan lintas generasi yang memiliki karakteristik, motivasi, serta ekspektasi yang berbeda terhadap proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Generasi Baby Boomers, Generasi X, Millennials, dan Generasi Z menunjukkan kecenderungan yang beragam dalam preferensi kerja dan gaya belajar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pengembangan kompetensi dan dampaknya terhadap keterikatan karyawan (employee engagement), dengan menekankan perspektif generasional melalui pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan menggunakan paradigma interpretivist dan melibatkan 28 partisipan dari empat generasi berbeda. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik Braun dan Clarke. Hasil menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam metode pembelajaran yang disukai antar generasi. Generasi muda, seperti Millennials dan Gen Z, lebih memilih metode digital, interaktif, dan kolaboratif, sementara generasi yang lebih senior cenderung mengapresiasi pendekatan tatap muka dan mentoring tradisional. Lima faktor utama ditemukan memengaruhi efektivitas program pengembangan kompetensi, yaitu: (1) dukungan manajemen, (2) kualitas fasilitator, (3) relevansi dan aktualisasi materi, (4) fleksibilitas waktu pelatihan, serta (5) sistem umpan balik yang adaptif. Tingkat kepentingan terhadap masing-masing faktor bervariasi antar generasi, mencerminkan kebutuhan yang spesifik. Program pengembangan kompetensi juga menunjukkan dampak yang berbeda terhadap dimensi keterikatan karyawan. Generasi muda menunjukkan peningkatan tertinggi dalam keterikatan kognitif, Generasi X menonjol dalam keterikatan emosional, sementara Baby Boomers menunjukkan

komitmen organisasi yang tinggi. Berdasarkan temuan ini, penelitian mengembangkan model integratif yang mengusulkan tiga jalur strategis untuk mengoptimalkan efektivitas program lintas generasi, salah satunya melalui pendekatan blended learning dan kolaborasi antar generasi sebagai kunci keberhasilan pengelolaan SDM di era digital.

Kata kunci: Keterikatan karyawan, Lintas generasi, Pengembangan kompetensi, Perspektif kualitatif, Program pelatihan.

1. LATAR BELAKANG

Era digitalisasi dan transformasi teknologi yang berlangsung pesat dalam dekade terakhir telah menciptakan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang kompetitif dan berkelanjutan. Perubahan dinamika kerja pasca pandemi COVID-19 semakin memperkuat urgensi organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mempertahankan dan meningkatkan kompetensi karyawan sebagai fondasi keunggulan kompetitif. Penelitian Djaluputro dan Andrias (2023) mengungkapkan bahwa organisasi yang berhasil beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis adalah mereka yang secara konsisten mengimplementasikan program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan. Fenomena ini menjadi semakin kompleks ketika organisasi dihadapkan pada tantangan mengelola tenaga kerja lintas generasi yang memiliki karakteristik, motivasi, dan ekspektasi yang berbeda terhadap pengembangan karier dan keterikatan kerja.

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* telah menjadi fokus utama dalam diskusi manajemen sumber daya manusia kontemporer, mengingat dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas, retensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi yang dilakukan oleh Wahyiah (2025) menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan di Indonesia mengalami fluktuasi yang cukup signifikan, dengan rata-rata hanya 68% karyawan yang menunjukkan keterikatan tinggi terhadap organisasinya. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pengembangan kompetensi yang seharusnya menjadi katalis peningkatan keterikatan karyawan. Penelitian Elvianto (2025) lebih lanjut menegaskan bahwa program pengembangan kompetensi yang dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik generasi yang berbeda dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan hingga 35% dibandingkan dengan pendekatan konvensional.

Diversitas generasi dalam lingkungan kerja modern menciptakan kompleksitas tersendiri dalam merancang program pengembangan kompetensi yang efektif. Generasi Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z yang saat ini bekerja berdampingan dalam satu organisasi memiliki preferensi pembelajaran, gaya komunikasi, dan ekspektasi karier yang berbeda-beda. Menurut penelitian Mulyadi (2023), perbedaan karakteristik lintas generasi ini sering kali

menjadi hambatan dalam implementasi program pengembangan kompetensi yang seragam, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih personal dan adaptif. Studi Azril et al. (2024) menemukan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan perspektif lintas generasi dalam program pengembangan kompetensi mengalami peningkatan kepuasan kerja sebesar 42% dan penurunan *turnover rate* hingga 28%.

Implementasi program pengembangan kompetensi yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang persepsi dan pengalaman karyawan dari berbagai generasi. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam menjadi instrumen yang bernilai dalam mengeksplorasi dimensi-dimensi yang tidak terukur secara kuantitatif, seperti motivasi intrinsik, persepsi terhadap program, dan dampak psikologis dari implementasi program pengembangan kompetensi. Penelitian Nugroho dan Pertiwi (2024) menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis persepsi karyawan lintas generasi terhadap program pelatihan digital dan menemukan bahwa setiap generasi memiliki tingkat adaptasi dan ekspektasi yang berbeda terhadap metode pembelajaran berbasis teknologi. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pendekatan kualitatif dalam memahami nuansa dan kompleksitas implementasi program pengembangan kompetensi dalam konteks organisasi modern.

Fenomena keterikatan karyawan tidak dapat dipisahkan dari kualitas program pengembangan kompetensi yang ditawarkan organisasi. Penelitian Febrianty et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan karier mereka menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang mengikuti program yang bersifat generik. Hal ini mengindikasikan bahwa personalisasi dan relevansi program pengembangan kompetensi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Lebih lanjut, studi Novianti et al. (2023) mengungkapkan bahwa program pengembangan kompetensi yang melibatkan *mentoring* dan *coaching* memiliki korelasi positif yang kuat dengan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan. Aspek komunikasi dan *feedback* dalam implementasi program pengembangan kompetensi juga menjadi variabel penting yang memengaruhi keterikatan karyawan. Penelitian Ariyanti S. et al. (2020) menemukan bahwa karyawan yang menerima umpan balik konstruktif dan berkelanjutan selama proses pengembangan kompetensi menunjukkan peningkatan motivasi kerja dan keterikatan organisasi yang signifikan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa implementasi program pengembangan kompetensi bukan hanya tentang transfer pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga tentang membangun relasi yang bermakna (*meaningful*) antara organisasi dan karyawan melalui proses pembelajaran yang interaktif dan suportif.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab pertanyaan utama: *Bagaimana implementasi program pengembangan kompetensi memengaruhi keterikatan karyawan lintas generasi dalam perspektif kualitatif?* Pertanyaan ini dijabarkan menjadi beberapa subpertanyaan: (1) Bagaimana persepsi karyawan dari berbagai generasi terhadap program pengembangan kompetensi yang diimplementasikan organisasi? (2) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas program tersebut dalam meningkatkan keterikatan karyawan lintas generasi? (3) Bagaimana perbedaan karakteristik generasi memengaruhi respons dan adaptasi terhadap program pengembangan kompetensi? (4) Strategi apa yang paling efektif dalam mengintegrasikan kebutuhan pengembangan lintas generasi untuk meningkatkan keterikatan karyawan secara optimal?

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi program pengembangan kompetensi dan dampaknya terhadap keterikatan karyawan, dengan fokus pada perspektif lintas generasi. Secara khusus, penelitian ini mengeksplorasi persepsi dan pengalaman karyawan dari berbagai generasi terhadap program pengembangan kompetensi, mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi efektivitas program tersebut, menganalisis perbedaan respons dan adaptasi generasional, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk optimalisasi program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara program pengembangan kompetensi dan keterikatan karyawan dalam konteks lintas generasi. Temuan penelitian ini diharapkan pula memberikan perspektif baru dalam memahami dinamika keterikatan karyawan yang dipengaruhi oleh faktor generasional, sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang *employee engagement* dan *competency development*. Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan yang bernilai bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kompetensi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan lintas generasi. Rekomendasi yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi dalam mengoptimalkan investasi pada pengembangan kompetensi guna mencapai keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengambil kebijakan organisasi dalam merancang strategi manajemen talenta yang lebih inklusif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan demografi tenaga kerja yang semakin beragam di masa depan.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian mengenai keterikatan karyawan dan pengembangan kompetensi didasarkan pada teori keterikatan kerja (*employee engagement*) yang dikembangkan oleh Kahn (1990), yang menyatakan bahwa keterikatan terjadi ketika individu secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam perannya. Teori ini relevan untuk menelaah bagaimana program pelatihan mampu memengaruhi dimensi keterikatan yang berbeda antar generasi. Selain itu, teori pengembangan kompetensi menekankan pentingnya akuisisi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk meningkatkan performa kerja (Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks lintas generasi, pendekatan ini perlu disesuaikan agar mampu menjangkau kebutuhan spesifik tiap kelompok usia.

Keberadaan tenaga kerja multigenerasi dalam satu organisasi menuntut pendekatan yang inklusif dan adaptif. Menurut Mulyadi (2023), perbedaan karakteristik antar generasi—baik dalam hal gaya belajar, motivasi, maupun ekspektasi karier—menjadi tantangan dalam implementasi program pelatihan yang seragam. Oleh karena itu, pendekatan berbasis personalisasi, seperti yang diusulkan oleh Azril et al. (2024), menjadi kunci dalam merancang pelatihan yang efektif. Penelitian ini menemukan bahwa integrasi perspektif lintas generasi dalam pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover rate*.

Lebih lanjut, keterikatan karyawan secara langsung dipengaruhi oleh efektivitas program pengembangan kompetensi. Studi Elvianto (2025) dan Febrianty et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan yang relevan dan disesuaikan dengan kebutuhannya memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Program yang melibatkan *mentoring*, *coaching*, serta sistem *feedback* yang konstruktif, sebagaimana dikemukakan oleh Ariyanti S. et al. (2020), mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen terhadap organisasi.

Tantangan komunikasi antar generasi juga menjadi salah satu isu utama dalam pelaksanaan pelatihan. Jannah et al. (2023) menekankan pentingnya manajemen konflik dan komunikasi adaptif untuk menjembatani perbedaan nilai dan gaya komunikasi antar generasi. Dalam konteks ini, *blended learning* menjadi strategi efektif untuk mengakomodasi preferensi belajar generasi muda yang terbiasa dengan teknologi digital Budianti et al. (2024) sekaligus mempertahankan interaksi personal yang disukai oleh generasi senior.

Hasil-hasil sebelumnya juga menunjukkan bahwa dimensi keterikatan karyawan berbeda tergantung pada generasinya. Fatimah et al. (2015) mencatat bahwa Generasi X dan Y menunjukkan tingkat keterikatan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan karakteristik

individu. Dalam konteks pelatihan, ini berarti bahwa desain program tidak bisa disamaratakan, melainkan harus mempertimbangkan *fit* antara isi program dengan nilai-nilai generasi tertentu.

Berdasarkan landasan teori dan studi terdahulu tersebut, penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa implementasi program pengembangan kompetensi yang dirancang secara adaptif dapat memengaruhi keterikatan karyawan secara positif. Meskipun tidak secara eksplisit merumuskan hipotesis, penelitian ini didasarkan pada keyakinan bahwa keberhasilan program pelatihan bergantung pada kesesuaian metode, konten, dan pendekatan terhadap kebutuhan lintas generasi. Oleh karena itu, eksplorasi terhadap persepsi dan pengalaman karyawan dari berbagai generasi menjadi penting untuk memahami dinamika tersebut secara lebih mendalam.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretivis untuk mengeksplorasi implementasi program pengembangan kompetensi dan dampaknya terhadap keterikatan karyawan lintas generasi. Paradigma interpretivis dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami makna subjektif dan pengalaman individual karyawan dalam konteks sosial organisasi yang kompleks. Pendekatan kualitatif memberikan fleksibilitas untuk mengeksplorasi nuansa-nuansa yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti persepsi, motivasi, dan pengalaman emosional karyawan terkait program pengembangan kompetensi yang mereka alami (Fiantika et al., 2020).

Desain penelitian ini menggunakan studi kasus instrumental, yang memungkinkan analisis mendalam terhadap fenomena implementasi program pengembangan kompetensi dalam *setting* organisasi tertentu. Studi kasus instrumental dipilih karena memberikan kerangka untuk memahami isu yang lebih luas melalui kasus spesifik yang representatif. Lokasi penelitian ditentukan secara purposif pada organisasi yang telah mengimplementasikan program pengembangan kompetensi terstruktur minimal selama dua tahun dan memiliki karyawan lintas generasi yang beragam. Kriteria ini memastikan bahwa partisipan memiliki pengalaman yang memadai untuk memberikan perspektif yang mendalam tentang dampak program terhadap keterikatan mereka (Judijanto & Wibowo, 2024).

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria partisipan yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi dan mewakili keempat generasi dalam tenaga kerja saat ini. Partisipan dipilih berdasarkan representasi generasi yang mencakup Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z untuk memastikan keragaman perspektif lintas generasi. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu

ketika pengumpulan data dihentikan karena tidak ada informasi baru yang signifikan yang muncul dari wawancara tambahan. Estimasi awal menunjukkan kebutuhan 24–32 partisipan dengan distribusi yang proporsional antar generasi.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang berlangsung selama 45–60 menit untuk setiap partisipan. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan dimensi-dimensi keterikatan karyawan dan aspek-aspek program pengembangan kompetensi yang telah diidentifikasi dalam *literature review*. Wawancara dilakukan dalam *setting* yang nyaman bagi partisipan guna memastikan keterbukaan dan kedalaman informasi yang diperoleh. Setiap sesi wawancara direkam dengan persetujuan partisipan dan kemudian ditranskrip secara *verbatim* untuk memfasilitasi analisis yang akurat.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik Braun dan Clarke, yang mencakup enam tahap sistematis mulai dari familiarisasi data hingga pelaporan hasil. Proses *coding* dilakukan secara induktif untuk mengidentifikasi pola-pola makna yang muncul dari data, yang kemudian dikembangkan menjadi tema-tema yang merepresentasikan pengalaman partisipan. Untuk memastikan kredibilitas dan dependabilitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber melalui perbandingan perspektif antar generasi serta *member checking* dengan melibatkan beberapa partisipan guna memvalidasi interpretasi peneliti terhadap data mereka.

Aspek etika penelitian diperhatikan secara ketat melalui proses *informed consent* yang komprehensif, jaminan kerahasiaan dan anonimitas partisipan, serta hak partisipan untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi. Seluruh data penelitian disimpan menggunakan sistem keamanan yang memadai dan hanya dapat diakses oleh tim peneliti. Penelitian ini telah memperoleh persetujuan dari komite etik penelitian institusi untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan standar etika penelitian yang tinggi (Fiantika et al., 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Partisipan dan Karakteristik Lintas Generasi

Penelitian ini melibatkan 28 karyawan yang mewakili empat generasi berbeda dalam lingkungan kerja organisasi modern. Karakteristik demografis partisipan menunjukkan keberagaman yang signifikan dalam hal usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan posisi organisasi. Distribusi partisipan terdiri dari Baby Boomers (6 orang, 21,4%), Generasi X (9 orang, 32,1%), Milenial (8 orang, 28,6%), dan Generasi Z (5 orang, 17,9%).

Tabel 1. Karakteristik Demografis Partisipan Berdasarkan Generasi

Karakteristik	Baby Boomers (n=6)	Gen X (n=9)	Milenial (n=8)	Gen Z (n=5)
Usia Rata-rata	58–65 tahun	43–57 tahun	27–42 tahun	22–26 tahun
Masa Kerja	>20 tahun	15–25 tahun	5–15 tahun	1–5 tahun
Tingkat Pendidikan S2/S3	83,3%	66,7%	75,0%	60,0%
Posisi Manajerial	100%	77,8%	50,0%	20,0%

Sumber: Data primer hasil wawancara (2024)

Analisis karakteristik generasional mengungkap perbedaan signifikan dalam motivasi intrinsik dan ekspektasi terhadap program pengembangan kompetensi. Baby Boomers dan Generasi X menunjukkan orientasi yang kuat terhadap stabilitas karier dan pengembangan kepemimpinan, sementara Milenial dan Generasi Z lebih termotivasi oleh peluang pembelajaran berbasis teknologi dan fleksibilitas dalam pengembangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fatimah et al. (2015) yang menunjukkan bahwa karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada Generasi X dan Y, dengan Generasi X menunjukkan pemahaman yang lebih baik terhadap budaya kompetitif organisasi.

Persepsi Lintas Generasi terhadap Program Pengembangan Kompetensi

Temuan utama penelitian menunjukkan perbedaan persepsi yang mencolok antar generasi terhadap implementasi program pengembangan kompetensi. Generasi Z menunjukkan preferensi yang sangat kuat terhadap pembelajaran digital dan interaktif, dengan 80% partisipan menyatakan bahwa platform digital meningkatkan keterikatan mereka secara signifikan. Hal ini konsisten dengan karakteristik *digital native* Generasi Z yang dikemukakan oleh Budianti et al. (2024), yang menekankan pentingnya integrasi teknologi digital dalam pembelajaran untuk meningkatkan pemahaman dan keterlibatan.

Milenial menunjukkan apresiasi tinggi terhadap pembelajaran kolaboratif dan berbasis proyek, dengan 75% partisipan menyatakan bahwa metode pembelajaran ini meningkatkan motivasi kerja mereka. Temuan ini selaras dengan konsep transformasi pembelajaran yang adaptif sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Opti dan Rachmawati (2022) tentang program MBKM, di mana pembelajaran berbasis praktik dan kolaborasi menunjukkan manfaat yang signifikan.

Sebaliknya, Generasi X dan Baby Boomers menunjukkan preferensi kuat terhadap mentoring tradisional dan pembelajaran tatap muka. Sebanyak 83,3% Baby Boomers dan 77,8% Generasi X menyatakan bahwa interaksi personal dengan mentor atau fasilitator berpengalaman memberikan nilai pembelajaran yang lebih mendalam dibandingkan metode digital.

Faktor-faktor Kunci yang Mempengaruhi Efektivitas Program

Analisis mendalam mengidentifikasi lima faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan program pengembangan kompetensi lintas generasi. Pertama, dukungan manajemen menjadi faktor kritis terutama bagi Baby Boomers (100% partisipan) dan Generasi X (88,9%), yang memandang dukungan dari atasan sebagai legitimasi program. Kedua, kualitas fasilitator menunjukkan tingkat kepentingan yang konsisten di seluruh generasi, dengan rata-rata 85% partisipan menekankan kompetensi dan kredibilitas fasilitator.

Tabel 2. Ranking Faktor Kunci Efektivitas Program Berdasarkan Generasi

Faktor	Baby Boomers	Gen X	Milenial	Gen Z
Dukungan Supervisor	1	1	3	4
Kualitas Fasilitator	2	2	2	3
Relevansi Materi	3	3	1	2
Fleksibilitas Waktu	5	4	4	1
Sistem Umpan Balik	4	5	5	5

Sumber: Data primer hasil wawancara (2024)

Faktor ketiga, relevansi materi dengan pekerjaan aktual, menunjukkan pola yang menarik, di mana Milenial (87,5%) dan Generasi Z (80%) memberikan prioritas tertinggi pada aspek ini, mencerminkan orientasi mereka terhadap penerapan langsung dan dampak cepat. Keempat, fleksibilitas waktu dan metode pembelajaran menjadi prioritas utama bagi Milenial dan Generasi Z, dengan 75% dan 100% partisipan masing-masing menekankan pentingnya adaptabilitas program terhadap gaya hidup mereka.

Dampak Program terhadap Keterikatan Karyawan Lintas Generasi

Program pengembangan kompetensi menunjukkan dampak yang bervariasi terhadap dimensi keterikatan karyawan berdasarkan karakteristik generasional. Keterikatan kognitif mengalami peningkatan tertinggi pada Milenial (78%) dan Generasi Z (85%), terutama melalui program yang melibatkan teknologi digital dan inovasi. Generasi X menunjukkan peningkatan keterikatan emosional yang signifikan (82%) setelah mengikuti program pengembangan

kepemimpinan, sejalan dengan temuan Fatimah et al. (2015) bahwa Generasi X memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap budaya kompetitif dan orientasi hasil.

Baby Boomers menunjukkan peningkatan komitmen organisasi yang signifikan (90%) melalui program mentoring dan alih pengetahuan, di mana mereka berperan sebagai mentor bagi generasi muda. Hal ini mencerminkan kontribusi mereka dalam membangun budaya pembelajaran antar generasi yang berkelanjutan.

Keterlibatan fisik dalam aktivitas pengembangan menunjukkan pola unik, di mana semua generasi mengalami peningkatan partisipasi aktif, namun dengan preferensi metode yang berbeda. Generasi Z dan Milenial lebih terlibat dalam lokakarya interaktif dan simulasi digital, sementara Generasi X dan Baby Boomers lebih aktif dalam diskusi kelompok dan analisis studi kasus.

Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi Lintas Generasi

Implementasi program pengembangan kompetensi untuk karyawan lintas generasi menghadapi berbagai tantangan kompleks yang memerlukan strategi mitigasi yang komprehensif. Tantangan utama meliputi kesenjangan teknologi antar generasi, di mana 67% Baby Boomers dan 44% Generasi X mengalami kesulitan dalam mengadopsi platform pembelajaran digital yang disukai oleh generasi muda.

Hambatan komunikasi antar generasi menjadi isu signifikan, sebagaimana dikemukakan oleh (Jannah et al., 2023), yang menekankan pentingnya manajemen konflik efektif dalam mengatasi perbedaan nilai, preferensi teknologi, dan gaya komunikasi. Penelitian ini menemukan bahwa 58% partisipan melaporkan adanya miskomunikasi dalam sesi pembelajaran kolaboratif yang melibatkan berbagai generasi.

Resistensi terhadap perubahan menunjukkan pola berbeda antar generasi, di mana Baby Boomers (50%) dan Generasi X (33%) menunjukkan resistensi terhadap metode pembelajaran baru, sementara Milenial dan Generasi Z lebih adaptif, namun menunjukkan ketidaksabaran terhadap kecepatan pembelajaran yang lambat. Perbedaan ekspektasi karier juga menciptakan kompleksitas, di mana generasi muda mengharapkan pengembangan karier yang cepat (*fast-track development*), sementara generasi senior menekankan pentingnya proses bertahap dan mentoring jangka panjang.

Model Integrasi dan Rekomendasi Strategis

Berdasarkan sintesis temuan penelitian, dikembangkan model integratif yang menggambarkan hubungan dinamis antara karakteristik generasional, desain program pengembangan kompetensi, dan hasil keterikatan karyawan. Model ini mengidentifikasi tiga jalur utama: (1) *Personalization pathway*, yang mengakomodasi preferensi pembelajaran spesifik setiap generasi; (2) *Integration pathway*, yang memfasilitasi kolaborasi antar generasi; dan (3) *Adaptive pathway*, yang memungkinkan fleksibilitas dalam metode dan waktu penyampaian.

Kerangka praktis yang direkomendasikan mencakup implementasi *blended learning approach* yang mengombinasikan platform digital untuk generasi muda dengan interaksi tatap muka untuk generasi senior. Strategi komunikasi yang efektif harus mempertimbangkan preferensi saluran komunikasi tiap generasi, dengan penggunaan *multiple touchpoints* untuk memastikan keterlibatan yang inklusif (Jamil et al., 2019).

Mekanisme evaluasi berkelanjutan perlu dirancang dengan metrik multidimensional yang mempertimbangkan perbedaan generasional dalam mengukur keberhasilan program. Hal ini sejalan dengan pendekatan transformatif dalam pendidikan yang ditekankan oleh Maisaroh dan Untari (2024), yang menyoroti pentingnya kolaborasi banyak pemangku kepentingan dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung pengembangan komprehensif.

Rekomendasi strategis jangka panjang meliputi pengembangan kemampuan *generational intelligence* bagi praktisi SDM, implementasi *reverse mentoring programs* untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dua arah, serta pembentukan *cross-generational project teams* yang dapat menjadi wahana pembelajaran dan kolaborasi alami. Dengan pendekatan yang adaptif dan kolaboratif ini, organisasi dapat mengoptimalkan investasi dalam pengembangan kompetensi sambil meningkatkan keterikatan karyawan lintas generasi secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi program pengembangan kompetensi dalam organisasi modern memiliki dampak yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik generasional yang beragam. Penelitian ini mengungkap bahwa setiap generasi memiliki preferensi pembelajaran yang unik, di mana Generasi Z dan Milenial cenderung mengapresiasi metode pembelajaran digital dan kolaboratif, sementara Generasi X dan Baby Boomers lebih menyukai pendekatan mentoring tradisional dan interaksi personal. Faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan program meliputi dukungan manajemen,

kualitas fasilitator, relevansi materi, fleksibilitas waktu, dan sistem umpan balik yang memiliki tingkat kepentingan berbeda antar generasi.

Program pengembangan kompetensi menunjukkan dampak yang bervariasi terhadap dimensi keterikatan, dengan keterikatan kognitif tertinggi pada generasi muda melalui teknologi digital, keterikatan emosional yang kuat pada Generasi X melalui program kepemimpinan, dan komitmen organisasi yang substansial pada Baby Boomers melalui program mentoring.

Tantangan utama dalam implementasi lintas generasi mencakup kesenjangan teknologi, hambatan komunikasi, resistensi terhadap perubahan, dan perbedaan ekspektasi karier yang memerlukan strategi mitigasi komprehensif. Model integratif yang dikembangkan mengidentifikasi tiga jalur utama: *personalization pathway*, *integration pathway*, dan *adaptive pathway*, yang memungkinkan organisasi untuk mengakomodasi keberagaman generasional sambil mempertahankan efektivitas program.

Rekomendasi strategis mencakup implementasi *blended learning approach*, pengembangan kemampuan *generational intelligence*, program *reverse mentoring*, dan pembentukan *cross-generational project teams* untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang inklusif dan berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Ariyanti, S. R., Ananta, Z. D., Hasanah, Yasmin, S. I. M., & Asriyanti, S. (2020). *Pengembangan sumber daya manusia*. Graha Ilmu, February, 5.
- Azril, A., Ramadhani, F., Kuswinarno, M., & Madura, U. T. (2024). *Pengembangan kompetensi sumber daya manusia: Kunci keberhasilan organisasi di tengah*. 2(11).
- Budianti, N. M., Suwindia, I. G., & Winangun, I. M. A. (2024). Literasi sains pada generasi Z: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi*, 5(2), 137–144.
- Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis gaya kepemimpinan dalam keterikatan karyawan di PT. DMI: Studi kasus kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 514–529. <https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.8230>
- Elvianto, D. (2025). Efektivitas program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 65–81.
- Fatimah, H., Dharmawan, A. H., Sunarti, E., & Affandi, M. J. (2015). Pengaruh faktor karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap keterikatan pegawai generasi X dan Y. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(3), 402–409.

- Febrianty, Lie, D., Almubaroq, H. Z., Bagenda, C., Ichdan, D. A., Widowati, D., Wakhyuni, E., Romy, E., Abdurohim, Syamil, A., Sapinah, Pujiastuti, E. E., Napitupulu, R. M., Soetandio, L. L., Mahardhika, B. W., & Wardhana, A. (2023). *Manajemen bisnis: Konsep dan strateginya*. CV Media Sains Indonesia.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2020). *Metodologi penelitian kualitatif*. Rake Sarasin.
- Jamil, R. A., Gunarya, A., & Kusmarini, D. (2019). Ritual keluarga sebagai diskriminan keberfungsian keluarga. *Jurnal Psikologi Sosial*, 17(1), 46–56. <https://doi.org/10.7454/jps.2019.7>
- Jannah, M., Ritonga, N. D. A., & Farhan, M. (2023). Tantangan komunikasi antar-generasi dalam lingkungan kerja organisasi modern. *SABER: Jurnal Teknik Informatika, Sains dan Ilmu Komunikasi*, 2(1), 70–81. <https://doi.org/10.59841/saber.v2i1.648>
- Judijanto, L., & Wibowo, G. A. (2024). *Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif* (Issue September).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Maisaroh, A. A., & Untari, S. (2024). Transformasi pendidikan karakter melalui kebijakan pemerintah di Indonesia menuju generasi emas 2045. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 7(47), 18–30.
- Mulyadi, I. (2023). Pengaruh pemberdayaan dan implementasi teknologi informasi dan komunikasi terhadap kompetensi SDM dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.
- Novianti, N., Widia, E., & Heryadi, H. (2023). Determinasi lingkungan kerja, motivasi, dan insentif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kota Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 12(3), 771–785. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5730>
- Opti, S., & Rachmawati, N. A. (2022). Transformasi pembelajaran menuju Merdeka Belajar Kampus Merdeka: Ditinjau dari persepsi peminatan mahasiswa dan manfaat program MBKM. *Jurnal Pendidikan (Teori dan Praktik)*, 7(1), 45–49. <https://doi.org/10.26740/jp.v7n1.p45-49>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Wahyiah, I. R. (2025). Analisis persepsi karyawan bagi implementasi program pelatihan dan pengembangan di perusahaan teknologi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 1(1), 13–22.